



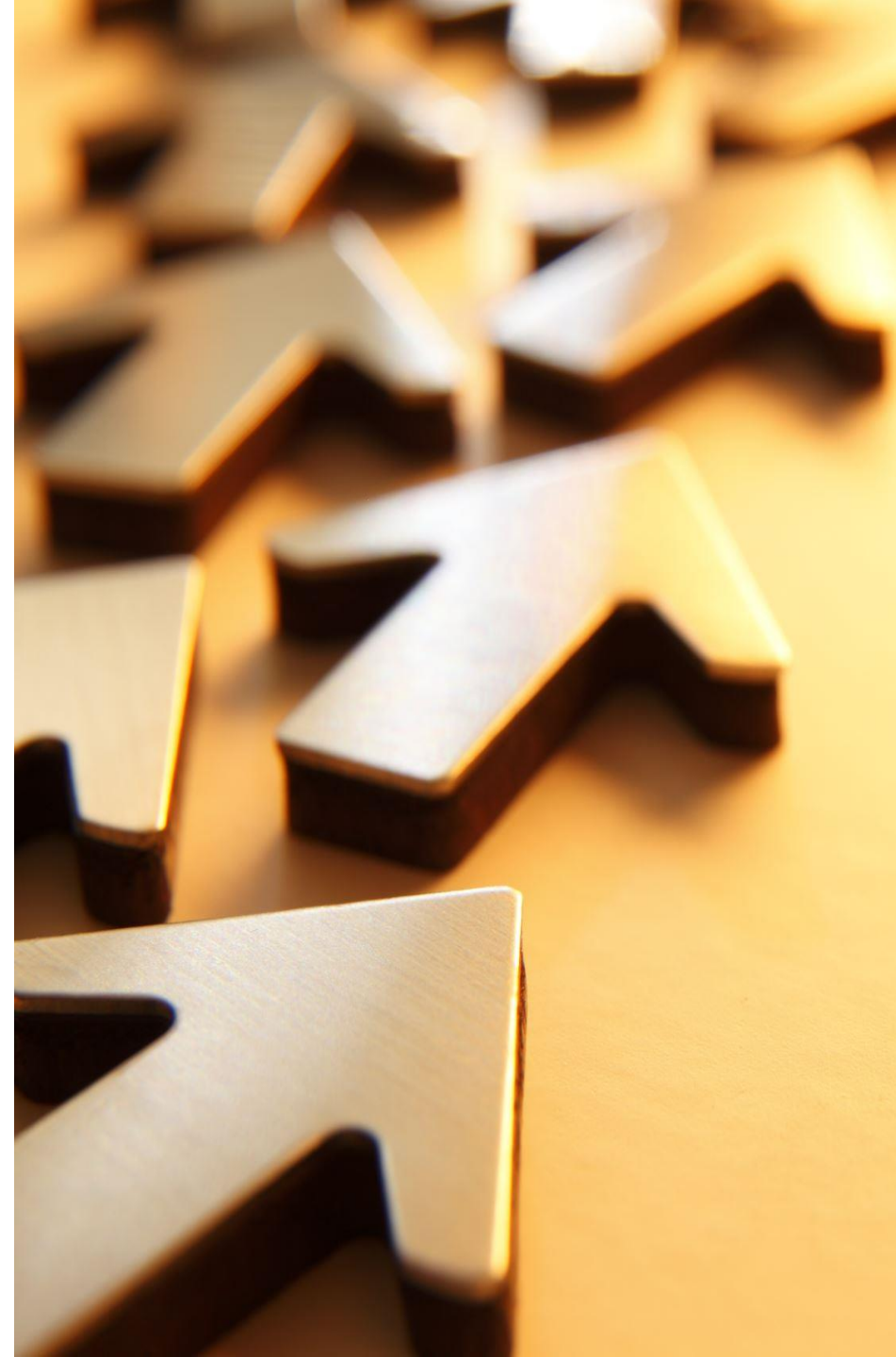
Workshop:
**Bruk av anbefalinger og oppfølging av
investeringsprosjekter etter kvalitetssikring**

En studie for Concept NTNU
Forum for statens prosjektmodell 21.11.2023

Jan Petter Bekkevold, Holte Consulting

Forskningsspørsmål

- Hvordan kan eksterne vurderinger og anbefalinger skape nytte for et prosjekt?
- Hvordan påvirker kvalitetssikring vedtak, føringer, strategier, planer og gjennomføring av prosjektene?
- Hva definerer gode anbefalinger og hvordan kan disse følges opp på en effektiv måte?
- Til diskusjon i dag:
 - Nytte av kvalitetssikring
 - Oppfølging av anbefalinger



Gjennomføring i dag

- Workshopen ledes og dokumenteres av oss i Holte Consulting
- Vi skal ha diskusjoner i grupper, delt i to økter
 - Nytte av kvalitetssikring
 - Oppfølging av anbefalinger
- Del av dine beste og verste erfaringer
- Gi eksempler og beskriv gjerne en beste praksis
- Pek på utfordringer og muligheter, quick wins og mer krevende forbedringsprosesser.

Ole Jonny Klakegg, Concept



Jan Petter Bekkevold



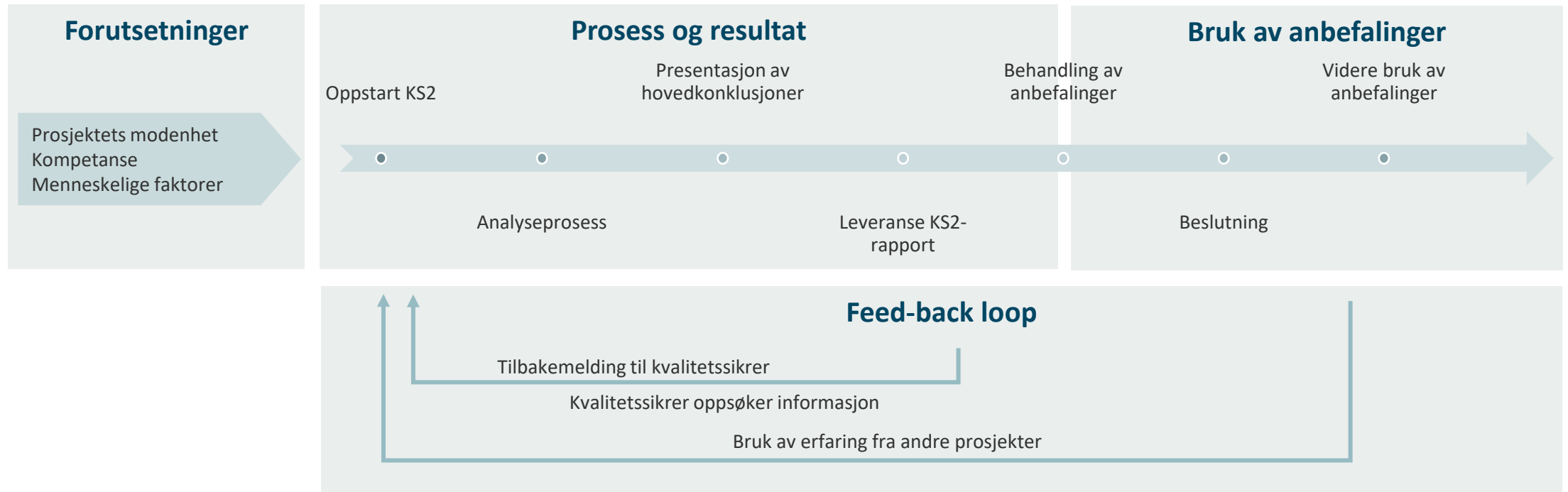
Julian Mæhlen



Sofie Bang



Prosess for anbefalinger ifm KS2



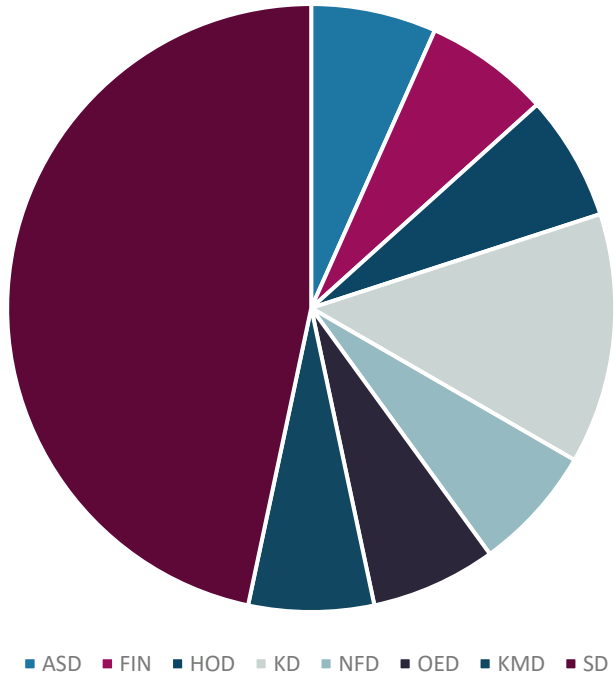
Concept-programmet er interessert i hvordan kvalitetssikring påvirker vedtak og praksis i prosjektene

Concept ønsker å finne ut:

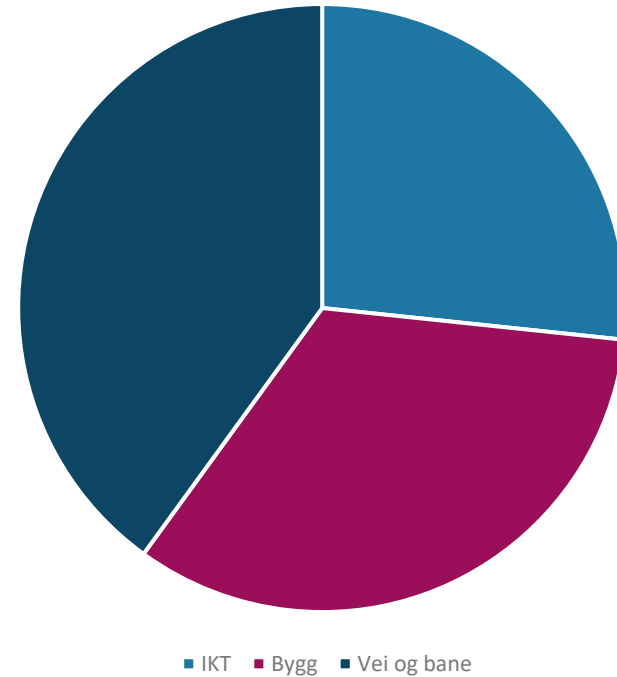
- I hvilken grad anbefalinger blir formalisert som føringer i prosjektet.
- Hvordan oppfatter departementer, etater og prosjekter anbefalingene i KS2 rapporten?
- Er anbefalingene presise og tydelige?
- Hensyntar anbefalingene aktuell situasjon i prosjektet i stor nok grad?
- Hva er eventuelle årsaker til at anbefalinger ikke blir fulgt?

Resultatene fra diskusjonen vil bidra inn i en studie som gjennomføres av Concept-programmet ved NTNU, som vil publiseres i 2024.

Studien omfatter 15 prosjekter fra ulike fagdepartement og utførende virksomhet



Fordeling ansvarlig departement i utvalget.



Fordeling prosjekttype i utvalget.

Hovedkilden til primærdata i studien er intervjuer med nøkkelpersoner i prosjektene

- Vi har intervjuet ansvarlig i fagdepartement og prosjektleder-/ eier i utførende virksomhet
- Semistrukturerte dybdeintervjuer som omhandlet sentrale anbefalinger i KS2 rapporten:
 - Styrings- og kostnadsrammer
 - Kontraktsstrategi
 - Organisering og styring
 - Usikkerhetsfaktorer
- Intervjuene ga rom for intervjukandidatene til å bidra med egne tanker og resonnementer
- Gjennomført workshop med KS-konstellasjonene: «Oppfølging av anbefalinger i KS2»
- Dokumentasjon fra workshop på Forum blir også en kilde.

Hovedkilden til sekundærdata i studien er dokumentstudier og litteratursøk

- Gjennomgått dokumentasjon er blant annet:
 - KS2-rapporter for prosjektene vi studerer
 - Relevante stortingsproposisjoner
 - Tidligere Concept-studier.

Statens prosjektmodell
Rapport nummer D042b

RAPPORT FRA EKSTERN KVALITETSSIKRING
KS2 Ny E16, Eggemoen - Olum
Samferdselsdepartementet og Finansdepartementet

DNV GL Rapport Nr.: 114QLM6C-2, Rev. 1.0
Dato: 2017-09-21



Et samarbeid mellom DNV GL AS, ÅF Advansia AS og
Menon Business Economics AS



Prop. 1 S

(2022 – 2023)

Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)

FOR BUDSJETTÅRET 2023

Utgiftskapitler: 1800, 1810, 1820 og 1850
Inntektskapitler: 4800, 4810, 4820, 5582 og 5680

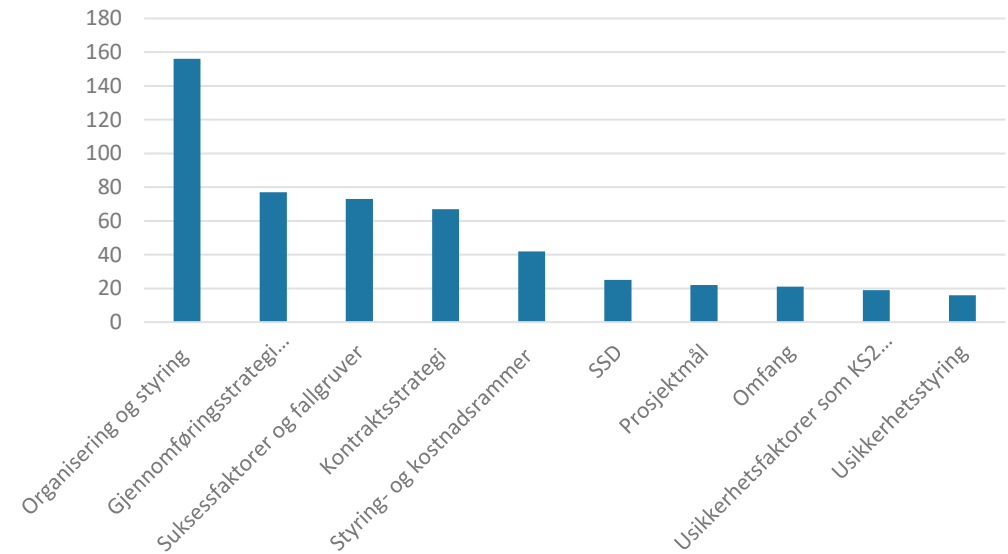
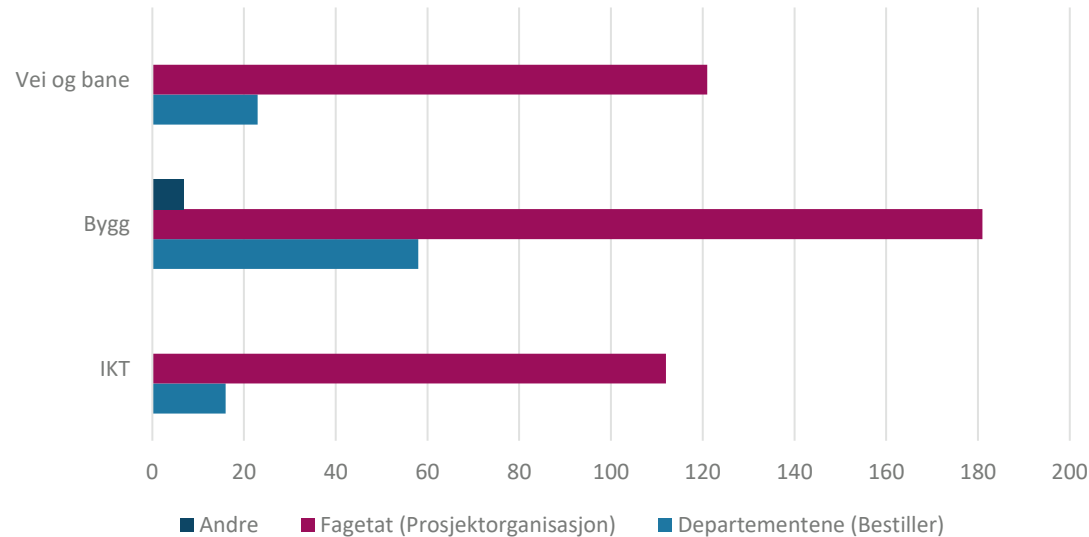


Gjennomførte intervjuer og workshop med KS-konstellasjonene har resultert i flere spennende funn.

- Prosjektorganisasjonene er jevnt over fornøyd med anbefalingene
 - Men – det er blandede oppfatninger om kvaliteten på hva som blir anbefalt
 - Fra prosjektorganisasjonenes perspektiv går det ofte på manglende forståelse av prosjektets kompleksitet eller uenighet om kontraktstrategi
 - **På hvilken måte er anbefalinger av varierende kvalitet?**
 - **Skyldes det forutsetninger, prosess, oppfølgingen eller mangel på tilbakemeldinger?**
- Fagdepartementene er fornøyd med anbefalingene
 - Det er kvalitetssikrers anbefaling om styrings- og kostnadsramme som får mest fokus
 - Fagdep. følger vanligvis ikke opp om eller hvordan anbefalingene følges
 - Praksis varierer imidlertid stort mellom departementene.
- Ekstern kvalitetssikrer ønsker tilbakemeldinger på anbefalinger, men får det svært sjelden.

Vi har utarbeidet et register med alle anbefalingene fra inkluderte KS2-rapporter som muliggjør flere ulike analyser.

- Totalt 445 anbefalinger fra 15 rapporter er registrert og kategorisert med:
 - KS2 rapport med tilhørende info om prosjekttype og ansvarlig departement.
 - Tema for anbefalingen (Kontraksstrategi, omfang, styrings- og kostnadsrammer osv.).
 - Mottaker av anbefalingen (Departement, prosjektorganisasjon, andre).
 - Målbarhet for implementering (Ja, delvis, nei).



ARBEIDSØKT 1: NYTTE AV KVALITETSSIKRING

Hvilke **forutsetninger** må være tilstede for å få frem best mulig anbefalinger?

Hvordan kan **bestillingen** av ekstern kvalitetssikring bidra til **økt nytte** fra anbefalinger?

Hvilke **temaer** er viktigst å få anbefalinger om, og **hvorfor**?

Hva kjennetegner en **god** og en **dårlig** anbefaling?

Hvordan bør en anbefaling **utformes** for at man kan ta stilling til den og evt. implementere?

Hva er **nytten** av **ekstern kvalitetssikring** før investeringsbeslutning?

ARBEIDSØKT 2: OPPFØLGING AV ANBEFALINGER

I hvilken grad **har prosjektet innflytelse** på **utforming** av anbefalingene fra en ekstern? Bør de ha det?

Hva skjer med anbefalinger **etter** at de er presentert eller levert som **rapport**? Er det noen systematisk oppfølging av anbefalinger?

Hvor bør **ansvaret** for **oppfølging** av ulike typer anbefalingene ligge?

Hvilke **krav eller veiledning** synes dere bør være på plass for oppfølging?

Hvordan blir den som har gitt anbefalinger involvert i etterkant for oppklaringer eller tilbakemeldinger?

TIL ARBEIDET

Dokumenter deres svar på A2-ark

Svar kan gjelde prosjekter generelt, ikke kun etter KS2 eller de underlagt KS-regimet.

Bruk erfaringer og anekdoter som eksempler.

Få frem forskjellige perspektiver avhengig av rolle. (Dep, etat, eier, leder, ansvarlig, osv.)

Arbeidsøkt 1

Nytte av kvalitetssikring

Diskuter i gruppene hvilke svar dere har på spørsmålene

Dokumenter svarene på arket

30 minutter

Hvilke **forutsetninger** må være tilstede for å få frem best mulig anbefalinger?

Hvordan kan **bestillingen** av ekstern kvalitetssikring bidra til **økt nytte** fra anbefalinger?

Hvilke **temaer** er viktigst å få anbefalinger om, og **hvorfor**?

Hva kjennetegner en **god** og en **dårlig** anbefaling?

Hvordan bør en anbefaling **utformes** for at man kan ta stilling til den og evt. implementere?

Hva er **nyten** av **ekstern kvalitetssikring** før investeringsbeslutning?

Oppsummering Nytte av kvalitetssikring

- Viktige temaer
 - Økonomiske mål og rammer
 - Organisering og styring
 - Kontraktstrategi
 - (...)
- Hva kjennetegner en god anbefaling?
 - Konkret (nok)
 - Argumentert for
 - Rettet
 - Relevant
 - Tidfestet
 - SMART?

En SMART anbefaling

Bokstav	Akronym	Alternativer til betydningen
S	Spesifikk	Strategisk, taktisk eller operativ, rettet mot en konkret aktør
M	Målbar	Gjennomførbar, kontrollerbar, ambisiøs, motiverende
A	Argumentert for	Grunngitt, tildelelig, avtalt, handlingsorientert, tilpasset mål
R	Relevant Risikoreduserende	På riktig nivå, innenfor riktig tema, realistisk, at man har ressurser til å gjøre det, rimelig, resultatbasert, risikoorientert
T	Tidfestet	Tidsorientert, tid- og kostnadsbegrenset, rettidig

Arbeidsøkt 2

Oppfølging av anbefalinger

Diskuter i gruppene hvilke svar dere har på spørsmålene

Dokumenter svarene på arket

30 minutter

I hvilken grad **har prosjektet innflytelse** på **utforming** av anbefalingene fra en ekstern?

Bør de ha det?

Hva skjer med anbefalinger **etter** at de er presentert eller levert som **rapport**?

Er det noen systematisk oppfølging av anbefalinger?

Hvor **bør ansvaret** for **oppfølging** av ulike typer anbefalingene ligge?

Hvilke krav eller veiledning synes dere bør være på plass for oppfølging?

Hvordan blir den som har gitt anbefalinger involvert i etterkant for oppklaringer eller tilbakemeldinger?

Oppsummering Oppfølging av anbefalinger

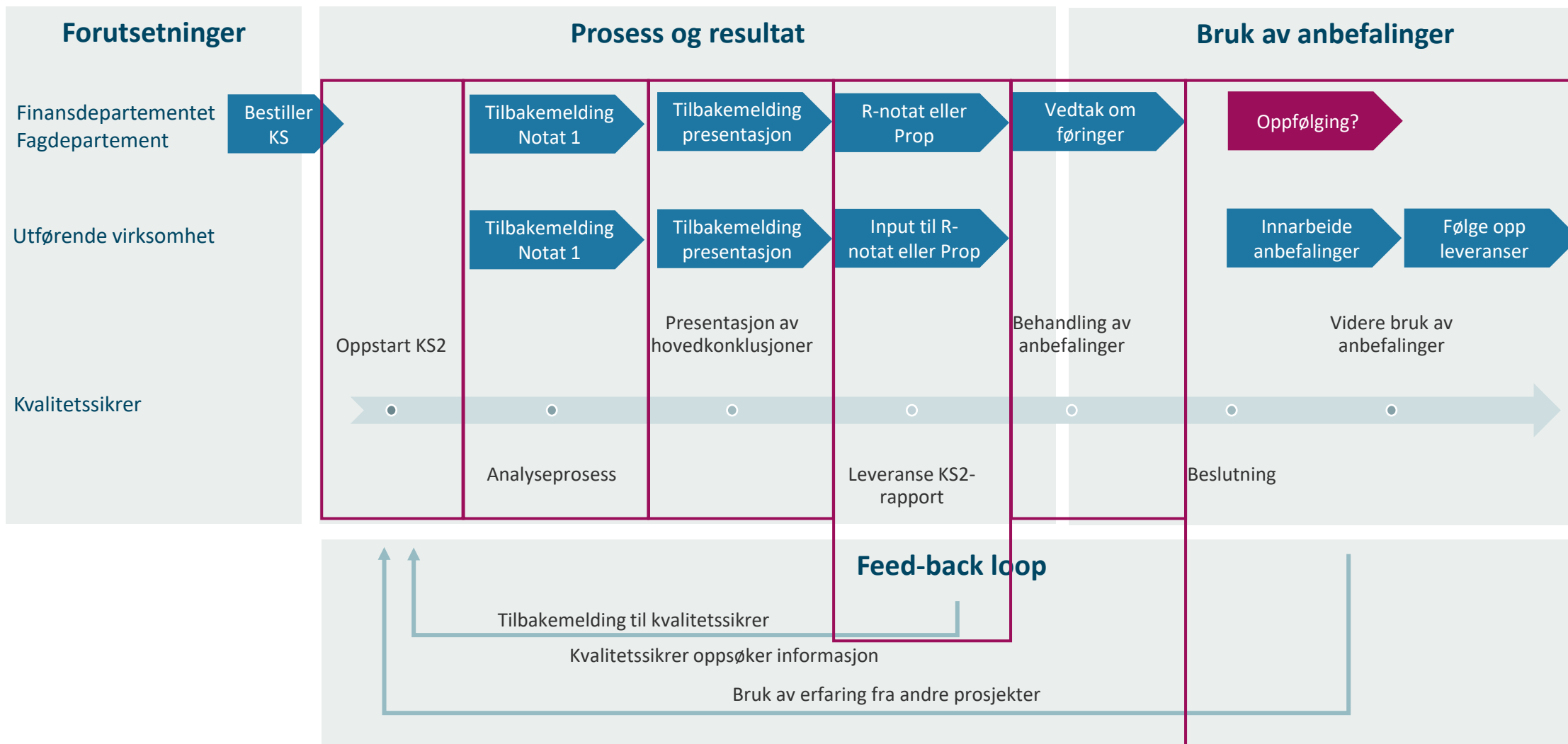
- Systematikk for oppfølging av anbefalinger
- Ansvar for oppfølging
- Feed-back til rådgiveren

Eksempler på nivåer av anbefalinger

- Vi anbefaler at prosjektet styrkes med en teknisk byggeleder med erfaring fra komplekse konstruksjoner fra starten av gjennomføringsfasen
- Vi anbefaler at prosjektet styrkes med byggelederkompetanse
- Vi anbefaler at prosjektorganisasjonen styrkes
- Vi anbefaler at aktivitetene knyttet til prosjektering og samtidig bygging planlegges i større detalj for å få en større trygghet i gjennomføringen og en bedre forståelse av risiko
- Vi anbefaler at planen for prosjektering og samtidig bygging oppdateres
- Vi anbefaler at prosjektplanen oppdateres
- Vi anbefaler å revurdere kontraktstrategien mhp incentiver for entreprenør, for å hensynta tidsaspektet i prosjektet
- Vi anbefaler å vurdere en måte å forplikte entreprenøren på milepæler
- Vi anbefaler å revurdere kontraktstrategien



Oppfølging av anbefalinger i faser



Tusen takk for deltagelsen!